

## Шкільний менеджмент

# Дослідження психологічного клімату в педагогічному колективі

Позитивний психологічний клімат — умова ефективної роботи колективу

Як відомо, пріоритетною сферою соціально-економічного, духовного й культурного розвитку нашої держави є система освіти, у якій ключова роль належить учителю. Саме від його професіоналізму й компетентності, позиції, досвіду та педагогічної майстерності залежить успіх освітянської справи. Через діяльність педагога реалізується державна політика, спрямована на зміцнення інтелектуального й духовного потенціалу нації, розвиток вітчизняної науки й техніки, збереження та примноження культурної спадщини українського суспільства.

Проте, розглядаючи таку важливу соціально-значущу діяльність, як навчання й виховання молодого покоління, не можна не враховувати той факт, що вона належить до складних, стресогенних, психологічно напружених видів діяльності. За даними вітчизняних і зарубіжних дослідників, наслідком праці вчителя є підвищений рівень тривожності, фрустрованості, дратівливості, втоми; часті головні болі, виникнення безсоння, прояв ознак «синдрому емоційного вигорання». Цього можна не допустити, якщо керівник навчального закладу зуміє сформувати та забезпечити позитивний психологічний клімат у колективі, що, безумовно, вплине не лише на психологічний стан вчителя, а й забезпечить ефективність управлінської взаємодії керівника освітньої установи.

У більшості визначень науковців загальним є твердження про те, що **соціально-психологічний клімат** — це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища.

Психологічний клімат, який притаманний різним освітнім колективам, може вирізнятися за своїм змістом і спрямованістю. З огляду на це, виокремлюють три основні види психологічного клімату

- із позитивною спрямованістю;
- із негативною спрямованістю;
- із нейтральною спрямованістю.

Клімат із позитивною спрямованістю має назву *сприятливого*, або *здорового*; із негативною — *несприятливого*, або *нездорового*. Клімат, спрямованість якого чітко не визначено, називається *нейтральним*.

## Сергій Редько

заступник директора  
з наукової роботи Інституту  
лідерства та соціальних наук  
Київського університету імені  
Бориса Грінченка, кандидат  
психологічних наук



Кожен із цих видів клімату має характерні ознаки, як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Психологічний клімат — це багатогранне утворення, яке має різноманітні структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями.

Одним із критеріїв, який покладено в основу такої класифікації і, відповідно, в основу побудови структури психологічного клімату, є такий показник, як **ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу**. Опираючись на цей критерій, можна виокремити чотири структурні елементи психологічного клімату, що відображають ставлення членів освітніх колективів:

- до спільної справи;
- один до одного;
- до світу загалом;
- до себе.

Щодо такого провідного вияву психологічного клімату, яким є **ставлення членів колективу до спільної справи**, слід наголосити, що зміст і спрямованість психологічного клімату певною мірою визначає ступінь залучення кожного члена колективу до спільної діяльності, рівень його фахової та соціальної активності, працездатності. За сприятливого психологічного клімату спостерігається досить високий рівень такого залучення й активності, оскільки навколишня атмосфера навчального закладу стимулює членів колективу до максимальної віддачі сил, пошуків нових, нетрадиційних підходів у навчально-виховній роботі.

Протилежними характеристиками (пасивністю, байдужістю) характеризується діяльність членів



освітнього колективу за несприятливого, чи навіть нейтрального, психологічного клімату.

Аналогічною є роль психологічного клімату й у *ставленні членів колективу один до одного*. Так, у колективах, де панує клімат із позитивною спрямованістю, міжособистісні стосунки переважно позначені взаємоповагою та взаємною підтримкою, як у системі «учитель — учитель», так і в системі «учитель — керівник» та «учитель — учень».

Щодо опосередкованих виявів психологічного клімату, то варто насамперед відзначити роль психологічного клімату у формуванні відповідного *ставлення членів колективу до світу загалом*. Це виявляється передусім у ступені задоволення потреб вищого порядку членами освітніх колективів, а саме:

- належність до соціальної групи (належність до «надійного», престижного колективу навчального закладу);
- повага (визнання компетентності, професійних та особистих досягнень, можливість кар'єрного зростання);
- самовираження (наявність умов для реалізації творчого потенціалу вчителя, апробації та впровадження інноваційних підходів у професійній діяльності).

Соціально-психологічний клімат — це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища

Вплив психологічного клімату на світобачення педагогічних працівників виявляється також і у формуванні певних ціннісних орієнтацій. У колективах зі сприятливим психологічним кліматом великої значущості, окрім матеріальних цінностей, набувають і такі, як «творча робота», «можливість реалізації себе як професіонала», «наявність друзів, колег у колективі». Використовуючи цю обставину, керівник може створити додаткові резерви для ефективного управління.

Також суттєвим чинником, який визначає ефективність управління освітніми колективами, є така складова психологічного клімату, як *ставлення працівників освітніх установ до себе*.

У колективах зі сприятливим психологічним кліматом, завдяки досягненням у професійній діяльності, тісним міжособистісним контактам і відсутності

конфліктів, у працівників переважає відчуття задоволення своїм статусом, позитивне ставлення до себе, що, у свою чергу, сприяє зростанню активності педагогічних працівників, вияву їхньої творчої енергії. Водночас вимогливе ставлення працівників один до одного, доброзичлива критика сприяють становленню адекватної самооцінки, саморегуляції та самоконтролю. Орієнтація на високі показники в професійній діяльності позитивно впливає на формування в членів колективу потреби в самоаналізі, самовдосконаленні та самотворчості, що, врешті-решт, дає змогу керівникові ставити перед колективом більш складні професійні завдання та забезпечувати інтенсивніший пошук шляхів їх досягнення.

Важливим чинником, який впливає на психологічний клімат, є *рівень психологічної сумісності членів колективу*, зокрема таких їхніх психологічних характеристик, як соціально-професійні потреби та інтереси, особливості темпераменту й характеру, рівень професійно-педагогічної підготовки та майстерності, а також вікові й гендерні показники. Оптимальне поєднання таких характеристик забезпечує найбільшу ефективність діяльності колективу.

Так, зокрема, зміст і спрямованість психологічного клімату багато в чому залежить від гендерного складу колективу. На жаль, нині більшість педагогічних колективів часто бувають суто жіночими, тобто незбалансованими за гендерним складом. Унаслідок цього такі риси, як вразливість, підвищена емоційність, нестабільність, властиві жінкам, посилюються, досягаючи іноді критичної точки. Тому в суто жіночих педагогічних колективах можуть частіше виникати конфліктні, напружені ситуації. Крім того, природне бажання жінки подібатися представникам протилежної статі, самостверджуючись при цьому, у таких колективах залишається нереалізованим.

Помітний вплив на психологічний клімат має й такий чинник, як *збалансованість колективу за віковими показниками та рівнем фахової підготовки*. З одного боку, колектив, у складі якого працюють досвідчені педагоги, сприяє підвищенню фахової майстерності молодих працівників; а з іншого — більша готовність молоді до сприйняття різних реформ і нововведень даватиме змогу колективу, де працюють молоді, енергійні, творчі працівники, швидше адаптуватися до відповідних соціальних і професійних змін.

Психологічний клімат колективу великою мірою залежить від рівня психологічної культури керівника та педагогічних працівників, від їхніх навичок ділового спілкування, уміння запобігати конфліктним ситуаціям і розв'язувати їх.



Наведемо параметричну модель здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу закладу освіти (табл.).

Отже, сприятливий психологічний клімат дає змогу керівникові забезпечити більш ґрунтовне розуміння членами педагогічного колективу основних цілей діяльності (на етапі планування), швидку мобілізацію колективу на їх виконання (на етапі організації) та здійснення координації діяльності (на етапі контролю). Це допомагає керівникові в прийнятті ефективних управлінських рішень, ефективному діловому спілкуванні з усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Важливе місце в процесі формування керівником закладу освіти сприятливого соціально-психологічного клімату належить **діагностиці його наявного стану**. Із цією метою директор навчального закладу з допомогою психологічної служби може здійснити психодіагностичне обстеження з використанням, зокрема, *опитувальника «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»* (автор Л. Карамушка) (додаток). Ця методика дає можливість виявити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі, а також з'ясувати бачення членами колективу реальних та ідеальних показників мікроклімату.

Наведемо результати проведеного студентами, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» спеціальності «Управління навчальним закладом», обстеження стану психологічного клімату в кількох навчальних закладах м. Києва за вище вказаною методикою (див. діаграми 1—4 на с. 17—18).

Діаграма 1

### Результати опитування респондентів щодо орієнтації колективу на справу в ЗНЗ А



Як свідчить аналіз наведених результатів обстеження, у ЗНЗ А спрямованість соціально-психологічного клімату можна вважати сприятливою, адже значної різниці між графіками, що відображають реальні та ідеальні показники ступенів вираженості характеристик СПК немає. Критичною є позиція на діаграмі 1 щодо питання 13 методики, яке визначає ступінь нервової напруги, пов'язаної з роботою.

Такий результат, на нашу думку, пояснюється специфікою професії педагога. Відчуття відповідальності за життя і здоров'я дітей (не лише фізичне, а й соціальне, духовне), необхідність швидкої реакції на різні ситуації, які виникають у процесі взаємодії з учнями; витримка, виваженість за будь-яких обставин у спілкуванні з батьками, колегами; перевантаження

Таблиця

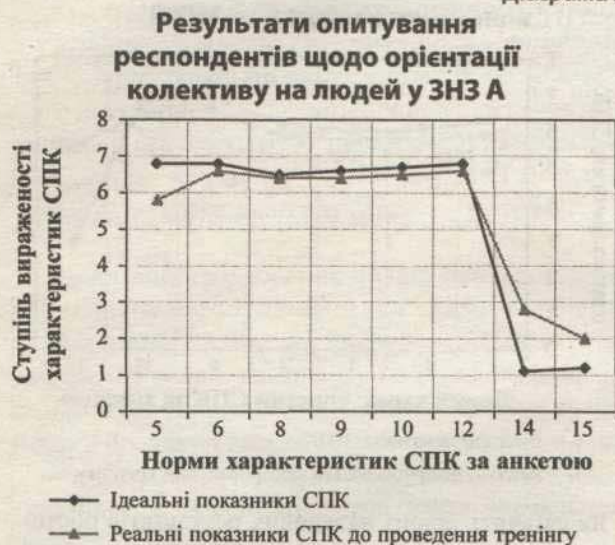
### Параметрична модель сприятливого соціально-психологічного клімату (за Л. Карамушкою)

№ з/п	Основний параметр соціально-психологічного клімату	Основна характеристика за визначеними параметрами
1	Стосунки	Гуманне, шанобливе ставлення до кожного члена колективу
2	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3	Ставлення до праці	Творча цілеспрямованість на інноваційну діяльність
4	Переважні цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
5	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитив, згуртованість
7	Переважний емоційний тон	Оптимістичний, мажорний тон
8	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність



дріб'язковими справами, паперовою роботою тощо — усе це викликає в учителя емоційну напругу.

Діаграма 2



Окрім того, підтвердженням досить високого рівня сприятливості психологічного клімату ЗНЗ А є прояв рівнів орієнтації членів колективу на справу та на людей. Із наведеного нижче графіка видно, що в навчальному закладі домінує орієнтація на людей, що свідчить про високий рівень позитивної спрямованості психологічного клімату.

Діаграма 3



Зовсім інші результати виявлено при дослідженні психологічного клімату в педагогічному колективі ЗНЗ Б (діаграми 4, 5).

Наведені результати свідчать про значну різницю між показниками ідеальних і реальних орієнтацій членів колективу на справу і на людей. Як видно із наведених діаграм, найбільш критичними є різниця в показниках реального та ідеального за такими характеристиками, як задоволеність стосунками з керівником, із колегами по роботі (запитання 5 та

6), визнання й схвалення колегами та керівником заслуг працівників закладу освіти (запитання 8 та 10), ступінь нервової напруги, пов'язаної з колегами по роботі та з керівником (запитання 14 та 15).

Діаграма 4



Діаграма 5



Отже, як свідчить виконаний аналіз у колективі ЗНЗ Б соціально-психологічний клімат має тенденції до негативної спрямованості.

**Як керівник навчального закладу може вплинути на стан психологічного клімату педагогічного колективу та покращити його?**

До методів, які дають змогу розв'язати поставлену проблему, можна віднести групові методи активного соціально-психологічного навчання, зокрема проведення психологічних тренінгів, психолого-педагогічних практичних семінарів тощо.

У той же час, називати ці методи активними не зовсім коректно, оскільки пасивних методів навчання в принципі не існує, адже будь-яке навчання передбачає



певний ступінь активності з боку суб'єкта. Але ступінь цієї активності дійсно неоднакова, тобто вона набагато вища при використанні активних методів.

Усі активні групові методи орієнтуються на широке використання навчального ефекту групової взаємодії, включення в сценарій заняття елементів сумісного творчого пошуку. Найбільш поширені такі методи, як групова дискусія, ігровий метод, соціально-психологічний тренінг.

Наведемо результати дослідження соціально-психологічного клімату в ЗНЗ В до та після проведення з членами педагогічного колективу тренінгової програми «Формування сприятливого психологічного клімату в НЗ», яка спрямовувалася на вдосконалення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі (діаграми 6, 7).

Діаграма 6

#### Результати опитування респондентів щодо орієнтації колективу на справу до й після тренінгу (n = 39)



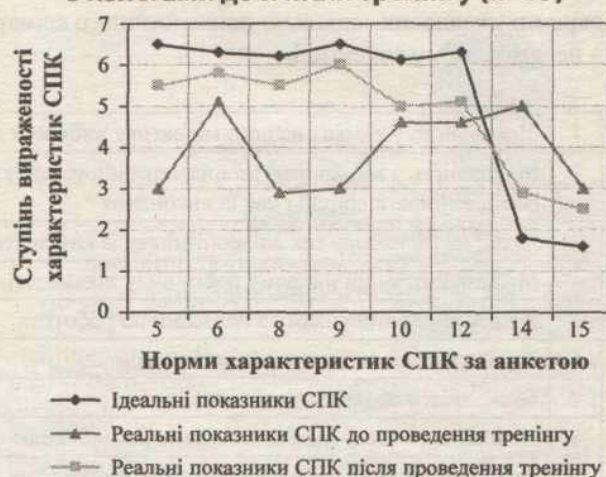
На основі графіка, побудованого за результатами дослідження (діаграма 6), можна зробити висновок про те, що після проведення заходів щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі значно покращилися такі показники, як задоволеність стосунками з колегами по роботі, визнання та схвалення колегами по роботі заслуг і досягнень, визнання та схвалення колегами по роботі особистих рис. На нашу думку, це свідчить про те, що загалом члени колективу позитивно зорієнтовані на спільну діяльність і готові для подальшого розвитку свого педагогічного колективу.

Криві ідеального та реального СПК після тренінгу значно наблизилися. Виявлене відхилення при повторному дослідженні, на нашу думку, є нормою, адже маючи свободу вибору у своїх діях, треба дотримуватися певних вимог нормативно-правових актів, що регламентують діяльність навчального закладу.

На основі графіка, побудованого за результатами дослідження, можна зробити висновок про те, що, соціально-психологічний клімат педагогічного колективу ЗНЗ В має досить позитивну спрямованість і спонукає діяльність працівників на доброзичливе ставлення один до одного, на співпрацю, взаємодопомогу.

Діаграма 7

#### Результати опитування щодо орієнтації колективу на взаємини з колегами до й після тренінгу (n=39)



Рівень сприятливості соціально-психологічного клімату до проведення тренінгової програми «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в навчальному закладі» складав за результатами дослідження 0,85 ( $M = 66 / 78 = 0,85$ ), а після проведення тренінгової програми — 0,9 ( $M = 69,9 / 78 = 0,9$ ).

Результати дослідження свідчать, що під час тренінгу і учителів підвищилась активність і самостійність, ослабилася психологічна напруженість і тривога, що супроводжувалося зниженням спонтанності в емоційних реакціях і висловах, підвищенням самоконтролю; підвищилася щирість у проявах почуттів. Розвиток цих якостей і індивідуальних властивостей та отриманий досвід у процесі тренінгової програми давав змогу педагогічним працівникам звільнитися від комплексу неадекватних психологічних захистів, привів до ефективнішої взаємодії.

На підставі викладеного вище, можна зробити висновок про доцільність включення тренінгової програми в арсенал методів для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Таким чином, здійснення керівником активних дій щодо формування соціально-психологічного клімату колективу та його врахування в здійсненні управлінської взаємодії, є життєво важливим напрямом діяльності керівника закладу освіти, адже це необхідно не лише з точки зору оптимізації управлінської праці, а й (і це головне) з точки зору здійснення позитивного впливу на педагогічних працівників як



чинника самоактуалізації, саморозвитку особистості самого керівника, учителя, учня.

Додаток

### Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»

(Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.; С. 292—294.)

**Мета дослідження:** виявлення особливостей та окремих складових соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

### Інструкція для учасників опитування

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Кожний член колективу заповнює дану анкету. При заповненні на кожній зі шкал, які визначають ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої помітки:

- позначенням «Х» укажіть, наскільки дана характеристика притаманна вашому педагогічному колективу на сьогоднішній день;
- позначенням «О» укажіть те місце, яке ця характеристика повинна була б займати, на вашу думку, у роботі та в житті колективу. (Табл.)

Таблиця

1	Можливість у рамках вашого колективу вибирати напрям своєї діяльності, зміст роботи	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість у межах визначених термінів установлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб і час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, із ким хотілося би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволення стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості риси	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі ваших заслуг і досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі ваших особистих якостей рис	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником ваших особистих якостей рис	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках із керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з керівником	1	2	3	4	5	6	7

### Обробка даних

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по «Х», так і по «О»), відобразити їх графічно та знайти їх співвідношення за формулою:

$$M = X / O.$$

Чим значення **M** ближче до 1, тим більш сприятливий психологічний клімат у колективі.

Для діагностики **орієнтації членів колективу на справу** використовувалися запитання 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13.

Для діагностики **орієнтації членів колективу на людей** використовувалися запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. ▣

### Для керівників навчальних закладів — теперішніх і майбутніх!

#### Новий формат професійної підготовки за спеціальністю «Управління навчальним закладом» (ОКР — магістр)

**Нові спеціалізації:** «Управління інклюзивною освітою», «Управління інноваційним розвитком НЗ», «Управління ВНЗ».

**Кваліфікація:** керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання).

**Технологія навчання:** поєднання очних тренінгів, майстер-класів, виїзних сесій, зустрічей із зарубіжними експертами та навчання в дистанційному форматі; унікальні можливості вивчення модулів

англійською мовою; активне використання технологій Веб 2.0.

**Термін навчання:** 1 рік 2 місяці.

**Форма навчання:** заочна (бюджет і за контрактом).

**Контакти:** Київський університет імені Бориса Грінченка, Інститут лідерства та соціальних наук, кафедра управління навчальним закладом.

**Тел.:** (044) 426-86-59

**E-mail:** osvita\_leader@ukr.net